

658.81
HAT
F 21

**FORMULASI STRATEGI PEMASARAN
PELUMAS REPSOL PADA
PT. SUKABUMI TRADING COY
JAWA TENGAH**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Diajukan oleh :

**TANOTO HANDOKO
NIM : C4A 096026**

**Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana
Universitas Diponegoro
Tahun 2002**

UPT-PUSTAK-UNDIP



SERTIFIKASI

Saya, Tanoto Handoko, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Tanoto Handoko
20 September 2002

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	3129 / T / 000 / 02
Tgl.	22 Des 2002

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul :

FORMULASI STRATEGI PEMASARAN PELUMAS REPSOL PADA PT. SUKABUMI TRADING COY JAWA TENGAH

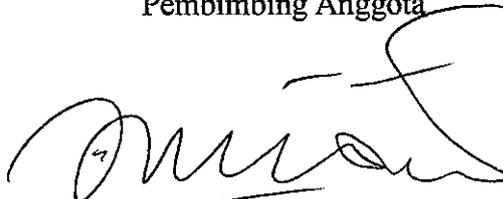
Yang disusun oleh Tanoto Handoko, Nim C4A096026
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 27 September 2002
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Drs. H. Wiratno, MEd

Pembimbing Anggota



Dra. Amie Kusumawardhani, MSc

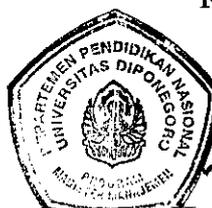
Semarang, 27 September 2002

Universitas Diponegoro

Program Pasca Sarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

PT. Sukabumi Trading Coy, Central Java is a trading company assigned as the exclusive agent of Repsol Oil from Spain. As a new agent in distributing oil, PT. Sukabumi Trading Coy Central Java didn't have a good marketing strategy, that could help PT. Sukabumi Trading Coy Central Java to increase sales and achieve its goal.

The objective of this study is to analyze the competitive position of PT. Sukabumi Trading Coy Central Java. By identifying strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company, SWOT analysis is carried out. This analysis is also intended to identify and to formulate alternative marketing strategies.

The result of SWOT analysis from PT. Sukabumi Trading Coy Central Java shows that ETOP matrix is in the ideal position, whereas in SAP analysis, it is in favourable position. So alternative marketing strategy which can be developed is Investment Strategy such as concentration strategy and diversification market extensively and intensively.

ABSTRAKSI

PT. Sukabumi Trading Coy, Jawa Tengah adalah perusahaan dagang yang menjadi agen tunggal pelumas Repsol dari Spanyol. Sebagai pendatang baru dalam bisnis distribusi pelumas, PT. Sukabumi Trading Coy Jawa Tengah belum memiliki sebuah strategi pemasaran yang baik yang dapat menunjang PT. Sukabumi Trading Coy Jawa Tengah untuk meningkatkan penjualan dan mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis posisi persaingan dari PT. Sukabumi Trading Coy Jawa Tengah. Dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari perusahaan dibandingkan dengan pesaing terdekat, maka dilakukan analisa SWOT. Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasikan masalah dan merumuskan alternatif strategi pemasaran yang sesuai.

Hasil dari analisis SWOT terhadap PT. Sukabumi Trading Coy Jawa Tengah memperlihatkan bahwa matriks ETOP berada pada keadaan posisi ideal, sedangkan dalam analisis SAP, perusahaan dalam keadaan posisi aman. Maka alternatif strategi pemasaran yang dapat dikembangkan adalah strategi investasi antara lain strategi konsentrasi dan diversifikasi pasar baik ekstensif maupun intensif.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Kasih karena hanya dengan rahmat dan berkat – Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul FORMULASI STRATEGI PEMASARAN PELUMAS REPSOL PADA PT. SUKABUMI TRADING COY JAWA TENGAH. Tesis ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh derajat Sarjana S – 2 Magister Manajemen pada Universitas Diponegoro Semarang.

Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih atas segala bimbingan, petunjuk dan bantuan yang sangat berarti dalam penyusunan tesis ini kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr Suyudi. M. selaku Ketua program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Drs. Wiratno.MEc selaku dosen pembimbing I.
3. Dra Amie Kusumawardhani, MSc selaku dosen pembimbing II.
4. Bapak Rahmat Hiendroso selaku kepala cabang PT. Sukabumi Trading Coy, Jawa Tengah.
5. Bapak dan Ibu Widji Handoko, orang tua penulis.
6. Prihatin Wignyo Busono,SH selaku istri tercinta.
7. Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Namun penulis berharap bahwa semoga tesis ini bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, Amin.

Semarang, September 2002

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Tanoto Handoko', enclosed within a simple, irregular rectangular border.

Tanoto Handoko

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN TEORI	
2.1 Landasan Teori	8
2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis	17
2.3 Metode Penelitian	22
BAB III PAPARAN KASUS	
3.1 Gambaran Umum Kasus	28
3.2 Penyajian Data dan Informasi Manajerial	35
BAB IV ANALISIS POSISI MANAJERIAL	42

BAB V	FORMULASI STRATEGI	
5.1	Prediksi Perubahan eksternal	48
5.2	Strategi Investasi	49
BAB VI	PENUTUP	
6.1	Kesimpulan	52
6.2	Saran	53
	DAFTAR PUSTAKA	54
	LAMPIRAN	55

DAFTAR TABEL

Tabel	1.1	Hasil Penjualan Pelumas Repsol Periode Desember 1996 – Desember 1997	4
Tabel	3.1	Environmental Opportunity Element	24
Tabel	3.2	Environmental Threat Element	24
Tabel	3.3	Daftar Harga Pelumas Motul di Indonesia, Tahun 1999	31
Tabel	3.4	Daftar Harga Pelumas Repsol di Indonesia, Tahun 1999	32
Tabel	3.5	Data Jumlah Bobot Tiap Key Success Factor Untuk Strategic Advantage Profile	35
Tabel	3.6	Data Jumlah Skala Tiap Key Success Factor Untuk Strategic Advantage Profile	36
Tabel	3.7	Data Jumlah Bobot Tiap Key Success Factor Untuk Environmental Opportunity Element	37
Tabel	3.8	Data Jumlah Skala Tiap Key Success Factor Untuk Environmental Opportunity Element	38
Tabel	3.9	Data Jumlah Bobot Tiap Key Success Factor Untuk Environmental Threat Element	39
Tabel	3.10	Data Jumlah Skala Tiap Key Success Factor Untuk Environmental Threat Element	39
Tabel	4.1	Analisis Strategic Advantage Profile	41

Tabel	4.2	Environmental Opportunity Element	44
Tabel	4.3	Environmental Threat Element	45

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Kerangka Kerja Formulasi Strategi Pemasaran ...	19
Gambar 1.2	Kerangka Kerja Formulasi Strategi Pemasaran Bagi Pemecahan Masalah PT. STC Jawa Tengah .	19
Gambar 3.1	Skema Analisis SWOT	23
Gambar 3.2	Matriks Environmental Threat Opportunity Profile	25
Gambar 3.3	Matriks Posisi SWOT	26
Gambar 3.4	Struktur Organisasi PT. STC Jawa Tengah	28
Gambar 4.1	Penilaian KSF (SAP) Untuk Skala PT. STC	43
Gambar 4.2	Posisi ETOP Terhadap PT. STC	45

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A : Kuesioner dan Lembar Jawaban Kuesioner	55
LAMPIRAN B : Bobot Key Success Factor pada Strategic Advantage Profile	64
LAMPIRAN C : Nilai Key Success Factor pada Strategic Advantage Profile	66
LAMPIRAN D : Bobot Peluang dan Ancaman pada Environmental Threat dan Opportunity Element	68
LAMPIRAN E : Nilai Peluang dan Ancaman pada Environmental Threat dan Opportunity Element	69
LAMPIRAN F : Pengelompokan Posisi Persaingan Berdasarkan SAP	70
LAMPIRAN G : Posisi PT. STC pada Matriks SWOT	70

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Wilayah Indonesia yang luas dan penduduknya yang tersebar di seluruh daerah sangat membutuhkan sarana transportasi dan distribusi untuk memenuhi kebutuhan mereka. Kendaraan bermotor merupakan sarana penunjang yang terbanyak dari terpenting untuk menunjang transportasi dan distribusi tersebut. Banyaknya kendaraan bermotor dapat terlihat dari kepadatan lalu lintas yang sering terjadi di jalan raya. Sebagian perawatan kendaraan bermotor penggantian pelumas harus dilakukan setelah menempuh sejumlah kilometer tertentu. Dengan banyaknya kendaraan bermotor akan berdampak baik pada bisnis pelumas. Sejumlah merek pelumas beredar di pasar, dari pelumas mineral, semi sintetik sampai full sintetik, bahkan ada pula pelumas daur ulang. Di Indonesia pangsa pasar terbesar masih dikuasai oleh pelumas mineral yang dibuat oleh Pertamina.

Meski demikian akibat tersegmentasinya konsumen pelumas yang semakin kritis dalam mempertimbangkan kualitas, sangat potensial untuk pertumbuhan jumlah pangsa pasar pelumas semi sintetik sampai full sintetik. Hal ini dapat dirasakan dengan adanya banyak merek yang dapat dijumpai di pasar seperti STP, TOP 1, MOTUL, CASTROL, PRESTONE, SHELL, BP, F.1. dan sebagainya lebih dari 35 merek pelumas impor bersaing memperebutkan pangsa

pasar pelumas sintetik, mereka yakin akan terjadi pergeseran dan pertumbuhan pangsa pasar pelumas sintetik.

Nicor Petroleum sebuah perusahaan pelumas dari Spanyol yang sudah cukup besar dan terkenal dalam dunia Grand prix 500 cc dan rally mobil tertarik melihat kesempatan ini. Melalui perwakilan marketing Asia Pasifik yang berkantor di Singapura. Mereka menawarkan keagenannya kepada P.T Sukabumi Trading Coy (STC) untuk pemasaran pelumas REPSOL di seluruh wilayah Indonesia.

PT. Sukabumi Trading Coy adalah perusahaan yang bergerak di bidang importir bahan kimia industri dan mesin-mesin industri. Sebagai perusahaan yang sudah cukup besar dan memiliki jaringan yang cukup luas tentu saja tertarik dengan tawaran. Nicor Petroleum Spanyol. Menanggapi tawaran tersebut disusunlah Marketing Concept, walaupun perusahaan sebelumnya belum pernah bergerak dibidang pelumas.

Setelah melalui beberapa kali negosiasi akhirnya tercapai kesepakatan kontrak selama 1 tahun dari Januari 1997 – Desember 1997. Dengan alokasi perincian 1 FCL (Co.n.tainer) perbulan sampai dengan Juni 1997 dan 2 FCL (Container) perbulan sampai dengan Desember 1997. Selanjutnya akan dinegosiasi Agustus 1997, dalam kesepakatan tersebut ditentukan untuk tahun 1998 disepakati 3 FCL perbulan.

Import perdana masuk pelabuhan Indonesia awal November 1996 sebanyak 2 FCL sebagai penunjang stock awal. Di dalam 1 FCL (Container) berisi sekitar 3250 dos. Stock awal tersebut dikirimkan ke cabang-cabang dengan

perincian STC Banjarmasin mendapat 50 dos, STC Lampung mendapat 50 dos, STC Palembang mendapat 50 dos, STC Medan mendapat 100 dos, STC Bandung mendapat 100 dos, STC Surabaya mendapat 150 dos, STC Semarang mendapat 100 dos dan sisanya disimpan di gudang STC Pusat Jakarta.

Kebijakan penjualan yang ditetapkan dari pusat untuk STC cabang Jawa Tengah ditargetkan 10% dari Total Nasional. Penjualan ke toko dan dealer menggunakan sistem potongan harga. Promosi dilakukan secara nasional bersama-sama dan terbuka untuk seluruh cabang penentuan harga eceran tertinggi ditentukan dari pusat agar tidak terjadi persaingan antar cabang STC. Wilayah pemasaran terbatas dan bagian pemasaran bertanggung jawab untuk mengerjakan seluruh wilayahnya secara merata.

Manager STC Jawa Tengah yang diberi otonomi mengusulkan untuk menambah seorang tenaga pemasaran yang khusus menangani produk pelumas kepada manajemen pusat. Sedangkan urusan administrasi, pengiriman dan penagihan dibantu oleh bagian pemasaran bahan kimia, hal ini dilakukan dengan pertimbangan bagian pelumas masih dalam tahap percobaan. Sebuah armada dibeli dan digunakan khusus bagian pelumas untuk pemasaran kanvas penagihan dan sebagainya.

Pada tahap awal proses pemasaran pelumas ini menggunakan strategi meraih dealer atau toko sebanyak-banyaknya untuk membantu distribusi produk ke konsumen. Untuk penjualan ke dealer atau toko diterapkan jual putus dengan tempo, penjualan yang bersifat titip jual tidak boleh dilakukan. Penjualan ke dealer atau toko dipacu dengan berbagai promosi hadiah.

Hasil penjualan STC Jawa Tengah dari Desember 1996 sampai dengan Desember 1997 dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1.1
 Hasil Penjualan Pelumas Aepsol
 Periode Desember 1996 – Desember 1997

	TARGET	REALISASI	%	JUMLAH TOKO
DESEMBER 1996	325 DOS	105 DOS	32	25
JANUARI 1997	325 DOS	105 DOS	32	26
FEBRUARI 1997	325 DOS	52 DOS	16	26
MARET 1997	325 DOS	142 DOS	44	21
APRIL 1997	325 DOS	121 DOS	37	23
MEI 1997	325 DOS	189 DOS	58	38
JUNI 1997	325 DOS	255 DOS	78	36
JULI 1997	640 DOS	263 DOS	41	40
AGUSTUS 1997	640 DOS	382 DOS	60	45
SEPTEMBER 1997	640 DOS	64 DOS	10	19
OKTOBER 1997	640 DOS	332 DOS	52	42
NOVEMBER 1997	640 DOS	678 DOS	106	30
DESEMBER 1997	640 DOS	260 DOS	41	21
	6.115 DOS	2.948 DOS	48	238

Sumber : Data Penjualan P.T Sukabumi Trading Coy, Jawa Tengah

1.2 PERUMUSAN MASALAH

PT. Sukabumi Trading Coy Jawa Tengah merupakan perusahaan dagang menjadi agen tunggal pelumas Repsol dari Spanyol. Pelumas Repsol yang sudah memiliki merek dagang yang terkenal dan didukung kualitas yang memenuhi standar internasional sangat memungkinkan menjadi salah satu produk unggulan yang banyak dipakai pelanggan. Kesuksesan tersebut tentu tidak dapat diperoleh secara mudah PT. Sukabumi Trading Coy Jawa Tengah belum memiliki sebuah strategi pemasaran yang baik dan dapat menunjang peningkatan penjualan dari pertumbuhan pangsa pasar yang sesuai.

Sasaran awal PT. Sukabumi Trading Coy Jawa Tengah mendapatkan penjualan 0,5 % dari total konsumsi pelumas sintetis. Keputusan ini diambil berdasarkan banyaknya pesaing yang sudah ada dan jaringan pesaing yang telah berbentuk, selain itu juga perusahaan belum memahami faktor-faktor yang mempengaruhi pelanggan membeli produk pelumas.

Kegagalan usaha merealisasikan rencana penjualan pelumas Repsol dalam periode Desember 1996 - Desember 1997 mengakibatkan barang terkumulasi digudang dalam periode kontrak pengiriman barang sepanjang tahun 1998 sebanyak 11.700 dos untuk STC Jawa Tengah jika tidak terjual seluruhnya akan menambah beban gudang dan biaya interest. Hal ini merugikan perusahaan. Untuk mencegahnya maka perusahaan harus menjual pelumas Repsol sebanyak 1.239 dos perbulan dalam tahun 1998. Meskipun tidak mudah hal ini harus diusahakan. Masalah tersebut diduga akibat strategi pemasaran yang belum tepat, maka akan diformulasikan kembali dalam penelitian

Berkaitan dengan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan, perlu dilakukan penelitian untuk mengarahkan upaya mencapai sasaran. Dengan pendekatan analisis persepsi konsumen terhadap produk, perusahaan dapat mengetahui keinginan konsumen sehingga perusahaan dapat memuaskan kebutuhan konsumen secara lebih baik dari pesaing. Selanjutnya dapat dirumuskan strategi pemasaran yang tepat agar hasil penjualan maksimal.

1.3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

1.3.1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang diajukan maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui Key Success Factor (KSF) dan melakukan analisis SAP (Strategic Advantage Profile) serta matriks ETOP (Environmental Threat Opportunity Profile)
2. Melakukan analisis SWOT (Strength / Kekuatan, Weakness / Kelemahan, Opportunity / Kesemaptan, Threat / Ancaman) pada divisi pelumas PT. STC Jawa Tengah berdasarkan hasil analisis SAP (Strategic Advantage Profile) dan matriks ETOP (Environmental Threat Opportunity Profile).
3. Untuk mengetahui posisi divisi tersebut dalam industri pelumas sekaligus merumuskan strategi pemasaran yang sesuai dengan keberadaannya.
4. Menemukan strategi pemasaran yang cocok dalam rangka meningkatkan volume penjualan oleh perusahaan.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan terutama PT. Sukabumi Trading Coy Jawa Tengah sebagai bahan pertimbangan penentuan strategi. Secara terinci manfaat penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dan masukan kepada PT. Sukabumi Trading Coy dalam mengambil keputusan tentang strategi pemasaran.
2. Hasil penelitian ini dipandang dari segi ilmiah diharapkan menambah khasanah ilmu pengetahuan.
3. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan acuan untuk penelitian penelitian yang akan datang.

BAB II

PENGEMBANGAN MODEL

2.1. LANDASAN TEORI

2.1.1 Strategi Pemasaran

Strategi Pemasaran adalah ilmu yang mempelajari pemasaran dan strategi melalui analisis, pilihan dan implementasi strategi yang diterapkan dalam bisnis atau industri. Jain (1990) menyatakan bahwa secara esensial ada 3 faktor yang dikenal dengan 3 the strategic 3c's yang perlu diperhatikan dalam membuat strategi pemasaran yaitu : Consumer, Competition, dan Company.

Strategi pemasaran yang diadakan oleh suatu perusahaan harus dapat membedakan dirinya sendiri secara efektif dari kompetitornya dan mengalokasikan kekuatannya yang khusus untuk memberikan nilai yang baik kepada konsumen. Strategi pemasaran yang baik ditandai oleh perubahan tingkat persaingan dalam industri tempat perusahaan berada disebabkan oleh beberapa faktor (Kotler,1992):

1. Ancaman masuknya pemasok baru dalam industri.
2. Ancaman timbulnya produk atau jasa pengganti pasar.
3. Kekuatan tawar – menawar pemasok.
4. Kekuatan tawar -- menawar pembeli.
5. Tingkat persaingan diantara perusahaan-perusahaan atau pesaing yang ada.

Area kekuatan yang mempengaruhi kompetisi tersebut dikenal dengan "The Five Forces -- Model of Competition".

Yang penting untuk diperhatikan adalah bagaimana perusahaan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan (Strength and Weakness) perusahaannya, serta mengidentifikasi peluang dan ancaman (Opportunities and Threats) yang ada dalam industrinya. Analisa SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) (SWOT Analysis) tersebut dapat memberikan gambaran kepada perusahaan tentang strategi yang harus dilakukan.

Faktor lain yang tidak kalah pentingnya adalah kemampuan dan kemauan perusahaan dalam menjawab dan mengatasi masalah perbaikan masalah, perbaikan lingkungan bisnis, lingkungan bisnis tersebut adalah ekonomi, sosial, politik dan perkembangan teknologi.

Strategi pemasaran yang baik ditandai oleh :

- Definisi pasar yang jelas
- Cocok antara kekuatan perusahaan dengan kebutuhan pasar ; dan
- Kinerja yang superior, relatif terhadap kompetisi, dalam faktor kunci sukses (key success factors) dari suatu bisnis atau perusahaan.

2.1.2 Langkah-Langkah Strategi Pemasaran

Berkaitan dengan kondisi pasar yang sangat luas serta memiliki orientasi membeli yang bermacam-macam dalam setiap pasar, maka suatu perusahaan harus dapat mengidentifikasikan segmen pasar yang paling menarik dan perusahaan dapat memenuhinya secara efektif, Kotler (1991) mengatakan bahwa jantung dari strategi pemasaran modern adalah segmenting, targeting dan position (STP).

Adapun langkah-langkah yang ditempuh dalam menentukan STP adalah sebagai berikut :

1. Segmentasi pasar, kegiatan ini terdiri atas :
 - a. Mengidentifikasi segmen variabel dan mensegmenkan pasar tersebut.
 - b. Mengembangkan profil dari hasil segmentasi diatas.
2. Penentuan pasar sasaran, meliputi kegiatan :
 - a. Mengevaluasi daya tarik dari setiap segmen pasar.
 - b. Memilih salah satu atau lebih dari segmen pasar tersebut.
3. Positioning produk, meliputi kegiatan :
 - a. Mengidentifikasi konsep positioning yang mungkin untuk setiap pasar sasaran.
 - b. Memilih, mengembangkan dan mengkomunikasikan konsep positioning yang telah diambil.

2.1.3 Implementasi Bauran Pemasaran

Beberapa alternatif yang mungkin dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan mengimplementasikan strategi tersebut pada bauran pemasaran (Marketing Mix) yang mencakup produk, harga, distribusi dan promosi adalah sebagai berikut :

a. Product Policy

Perusahaan akan selalu berusaha mengembangkan produk-produk yang dihasilkan baik segi pengembangan design, mutu, ukuran dan citra produk agar sesuai dengan kebutuhan dan permintaan konsumen atau pasar.

b. Pricing Policy

Dalam melakukan penjualan produk-produknya perusahaan melalui divisi-divisinya dapat menganut kebijakan-kebijakan harga tersebut antara lain :

1. Kebijakan harga kompetitif, artinya harga yang ditetapkan bukan hanya mempertimbangkan dari segi rupiah persatuannya saja, tetapi juga dari segi pelayanannya.
2. Kebijakan harga khusus, harga yang ditetapkan dengan kebijakan seperti ini adalah untuk mempertimbangkan para pelanggan yang benar-benar potensial, sehingga diharapkan volume penjualan bisa ditingkatkan dan hubungan yang baik dengan pelanggan tersebut dapat terpelihara dengan baik.
3. Kebijakan harga berdasarkan persepsi pembeli, penetapan harga ini berdasarkan pada persepsi atas nilai yang dilakukan oleh pembeli, bukan atas biaya penjual. Perusahaan yang menggunakan kebijakan ini harus menyakinkan pembeli mengenai berbagai tawaran dari produsen lain yang sangat bersaing.

c. Distribution Policy

Pemilihan saluran distribusi yang akan dipergunakan untuk melaunching produk yang dihasilkan adalah didasarkan pada pemikiran bahwa saluran distribusi yang diciptakan akan menunjang kelancaran arus produk ke konsumen, sehingga konsumen tidak akan menemui kesulitan dalam mencari barang tersebut pada saat barang tersebut dibutuhkan. Dengan kata lain memberikan perhatian secara seksama bidang distribusi akan menjadikan

bidang distribusi menjadi bidang yang potensial dapat dikembangkan untuk penghematan biaya dan dapat menyempurnakan kepuasan pelanggan.

d. Promotion Policy

Kebijakan promosi penjualan yang berasal dari sasaran pemasaran dapat dikembangkan melalui sasaran komunikasi pemasaran yang pokok untuk produk yang bersangkutan. Sasaran khusus promosi penjualan akan berbeda-beda menurut jenis pasar sasaran yang dituju. Terhadap konsumen, sasaran promosi penjualan adalah mendorong penggunaan atau pembelian yang lebih besar atas unit produk yang ditawarkan. Terhadap pengecer, sasaran promosinya adalah mendorong agar pengecer bersedia meningkatkan jumlah persediaannya dan membangun kesetiaan merek dari pengecer. Terhadap armada penjual, sasarannya adalah meningkatkan dukungan baru, meningkatkan usaha pencarian calon pelanggan, dan merangsang penjualan pada masa-masa sepi.

2.1.4 Keputusan Pembelian Konsumen

Keputusan pembelian sebenarnya merupakan kumpulan dari sejumlah keputusan (Basu Swasta dan Irawan, 1986). Setiap keputusan membeli suatu produk memiliki struktur sebanyak 7 komponen ;

1. Keputusan tentang jenis produk
2. Keputusan tentang bentuk produk
3. Keputusan tentang merek produk
4. Keputusan tentang penjualannya
5. Keputusan tentang jumlah produk

6. Keputusan tentang waktu pembelian
7. Keputusan tentang cara pembayaran

Dalam suatu pembelian barang, keputusan yang harus diambil tidak selalu berurutan tergantung situasi pembeliannya.

Keputusan pembelian akan menentukan proses pengambilan keputusan konsumen. Proses tersebut merupakan sebuah pendekatan penyelesaian masalah yang terdiri atas enam tahap yaitu :

1. Menganalisa keinginan dan kebutuhan konsumen, terutama untuk mengetahui adanya keinginan dan kebutuhan yang belum terpenuhi atau terpuaskan.
2. Menilai beberapa sumber yang ada.
3. Menetapkan tujuan pembelian.
4. Mengidentifikasi alternatif pembelian.
5. Mengambil keputusan untuk membeli.
6. Perilaku sesudah pembelian.

2.1.5 Pembeli Potensial dengan kemampuan Pembelian (Robert, 1997)

Tugas penjual adalah mengidentifikasi dan memuaskan pasar sasaran untuk mendapatkan keuntungan. Konsumen yang tersebar luas dengan pribadi, unik, keperluan pribadi yang berbeda ditambah lagi persaingan yang ketat mengakibatkan penjual tidak dapat menguasai semua konsumen. Penjual efektif berkonsentrasi untuk memuaskan pembeli potensial dengan dasar kebutuhan sama, lokasi berdekatan dan pendapatan yang meningkat.

2.1.6 Customer Value Sebagai Sumber Keunggulan Bersaing (Robert, 1997)

Tugas permintaan konsumen yang terus meningkat, persaingan global dan pertumbuhan ekonomi yang lambat, banyak organisasi mencari cara baru untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing. Pada waktu lalu lebih banyak melihat kedalam organisasi dengan pengembangan seperti kualitas manajemen, reengineering, down sizing restructuring. Organisasi kualitas banyak membantu manajer dalam memperbaiki proses dan produk. Salah satu sumber keunggulan bersaing di masa datang yang penting adalah orientasi keluar terhadap konsumen. Dalam melakukan pengembangan, seorang manajer harus mempertimbangkan pengukuran kepuasan konsumen sebagai suara dari konsumen untuk perbaikan kualitas. Aplikasi pengukuran kepuasan konsumen menurun dari standar karena beberapa alasan. Pertama, banyak organisasi menempatkan strategi kepuasan konsumen (Dutka 1994). Kedua, meskipun diukur tetapi hasilnya kurang ditindak lanjuti. Jika evaluasi tidak diteruskan dengan mempelajari tentang Customer Value akan kurang bermanfaat bagi manajer untuk menanggapi evaluasi. Ketiga, walaupun organisasi telah menanggapi problem pada kepuasan konsumen kadang-kadang data kepuasan konsumen tidak bertoleransi tinggi dengan performance organisasi. Terlihat dari konsumen yang berhubungan erat dengan performance akan menurun dari waktu ke waktu. Sehingga jika organisasi tidak melakukan perubahan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen maka akan terjadi penurunan kepuasan konsumen. Masalah di atas menyebabkan hilangnya kepercayaan manajer untuk melakukan pengukuran kepuasan konsumen.

2.1.7 Perubahan Perilaku Konsumen (Jurnal Prasetya Mulya, Vol IV, 1997)

Dari hasil penelitian yang dilakukan di Singapura pada tahun 1996 perilaku konsumennya lebih mengutamakan merek yang lebih terkenal, ramah lingkungan, memperhatikan kesehatan, kenikmatan.

2.1.8 Posisi-Posisi Strategi di Dalam Pasar (Kotler, 1991)

A. Strategi Pemimpin Pasar (Market Leader)

Dalam industri, perusahaan yang diakui sebagai pemimpin pasar antara lain mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- Memiliki pangsa pasar terbesar (40%) dalam pasar yang relevan.
- Lebih unggul dari perusahaan lain dalam hal perubahan harga, pengenalan produk baru, cakupan saluran distribusi dan intensitas promosi.
- Menjadi titik pusat orientasi para pesaing (bisa ditantang, ditiru dan dijauhi).

Bagi perusahaan yang berada pada posisi sebagai Pemimpin Pasar (Market Leader) maka strategi yang tepat adalah mengembangkan pasar yang didasarkan perolehan manfaat dari penjualan yang meningkat. Maka untuk memperluas pasar, pemimpin pasar harus mencari pemakai baru, kegunaan baru dan mengusahakan penggunaan yang lebih banyak. Sedang strategi melindungi bagian pasar yang sudah diraih jangan sampai diserang lawan-lawannya maka pemimpin pasar dapat menggunakan beberapa strategi pertahanan, misalnya kedudukan bertahan, pertahanan sisi, pertahanan, misalnya kedudukan bertalian, pertahanan sisi, pertahanan aktif, serang balas, pertahanan mobil dan penghambat. Untuk Strategi pengembangan bagian pasar akan berhasil apabila probabilitas naik pada tingkat bagian pasar yang lebih tinggi.

B. Strategi Penantang Pasar (Market Challenger)

Dalam industri perusahaan yang diakui sebagai penantang pasar antara lain mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- Merupakan perusahaan besar menduduki urutan runner up atau penyusul.
- Selalu berusaha menemukan kelemahan pihak market dan pesaing-pesaingnya dalam suatu usaha yang gencar merebut pangsa pasar.
- Memusatkan upaya pada tindakan mengambil alih perusahaan yang lemah.

Perusahaan yang mendapatkan sebagai Penantang Pasar (Market Challenger) memiliki strategi memperluas bagian pasarnya dengan jalan menantang Pemimpin Pasar (Market Leader), perusahaan seukurannya atau perusahaan-perusahaan kecil lainnya. Strategi yang dilakukan bisa memilih beberapa strategi menyerang, misalnya dengan serangan frontal, serangan sisi, serangan mengepung, serangan lintas dan serangan gerilya.

C. Strategi Pengikut Pasar (Market Follower)

Dalam industri, perusahaan yang diakui sebagai pengikut pasar antara lain mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- Selalu mencoba menonjolkan ciri khasnya kepada pasar sasaran seperti lokasi pelayanan, keunggulan produk.
- Meniru produk-produk yang dihasilkan oleh market leader maupun market challenger.
- Akan memperoleh laba lebih tinggi karena tidak menanggung beban pengeluaran inovasi baru.

Perusahaan yang berada diposisi ini memilih tidak untuk menyerang, tetapi sekedar mengikuti saja. Karena jika menyerang dikhawatirkan akan kehilangan lebih banyak dari pada yang diperolehnya. Oleh sebab itu strategi yang dilakukan adalah mengikuti dari dekat, mengikufi dari jauh atau mengikuti secara selektif.

D. Strategi Penggarap Ceruk Pasar (Market Nicher)

Dalam industri, perusahaan yang diakui sebagai penggarap ceruk pasar (Market Nicher) antara lain mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- Berspesifikasi secara geografis.
- Merupakan perusahaan yang ada daya beli dan ukurannya cukup besar agar bisa menguntungkan.
- Memiliki ketrampilan sumber daya memadai untuk memenuhi kebutuhan celah pasar tersebut secara efektif.

Perusahaan yang berada dalam posisi ini beroperasi didalam sebuah wilayah geografis atau wilayah pembeli tanpa berbenturan secara langsung dengan pihak pesaing. Kunci bagi keberhasilan mereka spesialisasi.

2.2. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi perusahaan terutama dalam menyusun strategi pemasaran, maka sebagai acuan untuk memilih stategi pemasaran yang tepat perlu dibuat kerangka kerja yang baik dan jelas. Kerangka kerja ini sebagai pedoman atau penuntun agar tahap-tahap yang dilalui berjalan sistematis, artinya apabila salah satu tahap belum selesai maka tidak

dapat melompat kepada tahap berikutnya. Dengan demikian keputusan dalam menetapkan strategi pemasaran akan lebih terarah dan tepat.

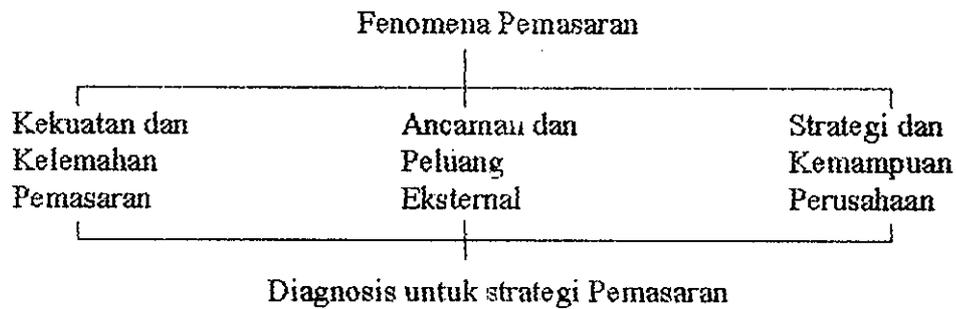
Langkah awal dalam pengembangan strategi pemasaran adalah melakukan diagnosis komprehensif atas fenomena pemasaran seperti : proses pengambilan keputusan oleh konsumen, posisi produk dalam siklus hidup, segmentasi, positioning, respon pasar dan perilaku kompetisi fenomena pemasaran ini difokuskan pada peristiwa atau kejadian yang ada dipasar. Sedangkan komponen bauran pemasaran didayagunakan untuk mendorong permintaan pasar.

Untuk memulai proses diagnosis, langkah manajemen yang paling umum adalah melakukan penilaian atas kekuatan dan kelemahan terhadap fenomena yang dikaji, serta mengkaji secara benar bagaimana ancaman dan peluang eksternal yang ada.

Hasil kajian diagnosis yang dilakukan, lalu dihubungkan secara strategik dengan strategi dan kemampuan perusahaan, sehingga proses perumusan strategi pemasaran menjadi lebih sesuai untuk menghadapi pasar yang relatif sangat variatif. Dengan demikian kajian diagnosis yang dilakukan ditujukan untuk mendapatkan suatu "Effective Basic for Strategy Formulation"

Secara sederhana proses tersebut dapat dinyatakan dalam gambar 1.1 berikut ini :

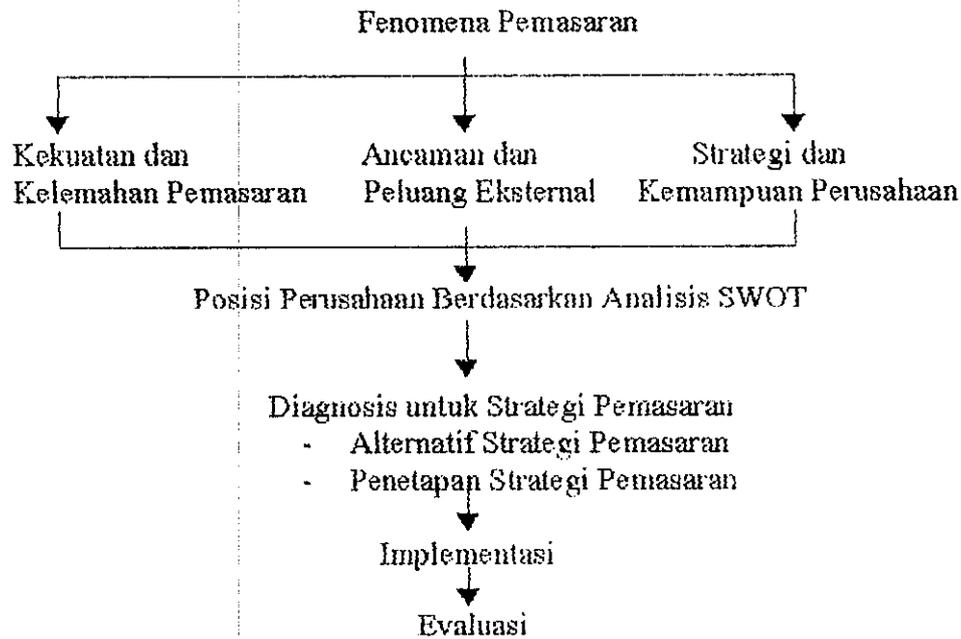
Gambar 1.1 :
Kerangka Kerja Formulasi Strategi Pemasaran



Sumber : Urban dan Star, 1991.

Dari uraian teoritis mengenai kedua proses formulasi strategi pemasaran diatas maka penulis memberikan modifikasi kerangka pemikiran untuk memberikan masalah yang dihadapi PT. STC dalam memilih dan menerapkan strategi pemasaran. Adapun formulasi strategi pemasaran tersebut dapat dilihat pada gambar 1.2 berikut ini :

Gambar 1.2 :
 Kerangka Kerja Formulasi Strategi Pemasaran
 Bagi Pemecahan Masalah PT. STC



Secara ringkas kerangka kerja diatas dapat diuraikan sebagai berikut : pertama, langkah yang harus dilakukan oleh PT. STC adalah melihat fenomena pemasaran yang terjadi. Dari pengamatan ini maka perusahaan mempunyai gambaran mengenai fenomena pemasaran yang ada dan pengaruhnya terhadap keberlangsungan hidup perusahaan. Kedua, dengan melihat fenomena pemasaran yang ada maka PT. STC dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman bagi perusahaan. Sehingga dari faktor kunci sukses internal dan eksternal pihak PT. STC mempunyai gambaran tentang strategi pemasaran yang sebaiknya diambil berdasarkan kemampuan perusahaan. Ketiga, untuk melihat seberapa jauh pengaruh faktor kunci sukses internal dan eksternal itu maka cara yang dapat ditempuh melalui analisis SWOT. Sehingga posisi PT.

STC dalam distribusi pelumas dapat diketahui. Keempat, dengan mengetahui posisi perusahaan dalam distribusi pelumas maka dapat dilakukan diagnosis strategi pemasaran, berdasarkan alternatif, strategi pemasaran yang ada dalam posisi tersebut, kemudian pihak perusahaan dapat memilih strategi yang tepat atau sesuai dengan kemampuan perusahaan. Kelima, setelah strategi pemasaran ditentukan maka langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan strategi pemasaran yang telah dipilih. Keenam, mengadakan evaluasi terhadap strategi pemasaran dan implementasinya berdasarkan komponen consistency, consonance, advantage, feasibility. Bila ternyata ada sesuatu yang menyimpang maka penelusuran kesalahan dapat dilakukan atas kesalahan dalam melihat fenomena pemasaran, kesalahan dalam menentukan dan menilai faktor kunci sukses dari faktor internal maupun eksternal, kesalahan dalam analisis SWOT, kesalahan dalam memilih strategi pemasaran atau kesalahan dalam mengimplementasikan strategi pemasaran yang dipilih.

Adapun untuk mendukung kebijakan strategi pemasaran yang akan diambil dan sebagai bahan pertimbangan atau masukan perusahaan dapat menggunakan alat analisis regresi. Alat analisis ini berfungsi sebagai pendukung terhadap analisis yang telah diuraikan diatas sekaligus memberikan masukan guna memperkuat pengambilan keputusan strategi pemasaran.

BAB III

PAPARAN KASUS

3.1 METODE PENELITIAN

3.1.1 Jenis Dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan bersifat kuantitatif dan kualitatif (yang dikuantitatifkan). Sedangkan sumber data berasal dari konsumen sebagai responden (distributor pelumas Repsol)

3.1.2 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara kepada responden dengan mempergunakan kuesioner (data primer). Sedangkan besarnya responden (sampel) yang diambil sebanyak 15 pembeli rutin pelumas Repsol yang diambil secara acak

3.1.3 Teknik Analisis

Analisis Utama (Analisis SWOT)

Adapun kajian diagnosis dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

Langkah 1 : Menilai fenomena pemasaran dan masalah yang dihadapi PT. STC

Jawa Tengah khususnya divisi pelumas.

Langkah 2 : Melakukan survey melalui wawancara dengan responden tentang

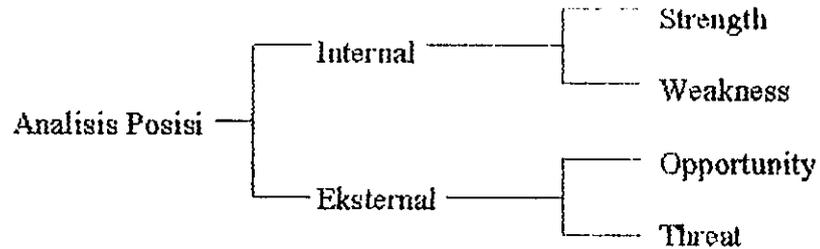
Key Success Factor (KSF) yang berpengaruh dalam industri pelumas.

Langkah 3 : Melakukan analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity,

Threat) Adapun skemanya dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3.1

Skema Analisis SWOT



Langkah 4 : Untuk menggambarkan analisis SWOT secara konklusif yaitu dengan menggambarkan identifikasi SWOT dalam suatu diagram Environmental Threat Opportunity Profile (ETOP) dan Strategic Advantage Profile (SAP). Kemudian menemukan faktor kunci sukses masing-masing ETOP dan SAP. Langkah selanjutnya adalah menentukan bobot dan skala untuk tiap KSF baik untuk SAP dan ETOP. Untuk memperoleh nilai dari bobot dan skala (mean) digunakan responden. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari subyektivitas penilaian yang dilakukan perusahaan. Bobot berfungsi untuk melihat penilaian responden terhadap faktor kunci sukses dalam industri pelumas. Sedangkan skala untuk melihat penilaian responden terhadap faktor kunci sukses REPSOL dibandingkan pesaingnya. Sedangkan bobot dan skala diukur berdasarkan skala semantik.

Adapun untuk memperoleh diagram ETOP, pendekatan penilaian dinilai berdasarkan dua variabel utama yaitu Environmental Opportunity Element (EOE) dan Environmental Threat Element (ETE).

Langkah 5 : Menentukan bobot dan skala (mean) untuk EOE dan ETE, kemudian mengalikan antara bobot dan skala yang menghasilkan nilai.

Adapun tabel EOE dan ETE dapat dilihat sebagai berikut ini :

Tabel 3.1. :
Environmental Opportunity Element
EOE

EOE	Bobot	Skala	Nilai

Sumber : Suwarsono, 1994.

Tabel 3.2. :
Environmental Threat Element
ETE

ETE	Bobot	Skala	Nilai

Sumber : Suwarsono, 1994.

Langkah 7 : Memposisikan dalam matrik ETOP seperti terlihat digambar berikut ini :

Gambar 3.2 :

Matriks Environmental Threat Opportunity Profile

Peluang Sukses	5	Usaha Ideal	Usaha Spekulatif
	3	Usaha Dewasa	Usaha Gawat
	1	3	5
		Tingkat Ancaman	

Sumber : Suwarsono, 1994.

Langkah 8 : Mendapatkan SAP, langkah yang diambil adalah menentukan faktor kunci sukses. Kemudian menentukan bobot dan skala, lalu mengalihkan dan menghasilkan nilai. Sedangkan untuk membagi jumlah kelas SAP digunakan perhitungan sebagai berikut :

Nilai maksimal = jumlah bobot x skala maksimal

Nilai minimal = jumlah bobot x skala minimal

Kemudian mencari interval kelas dengan rumusan sebagai berikut :

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai maksimal} - \text{Nilai minimal}}{\text{Jumlah kelas}}$$

Langkah 9 : Dari hasil perkalian bobot dengan skala yang menghasilkan nilai maka dapat diketahui posisi persaingan strategi untuk SAP yang dapat digolongkan menjadi Posisi Persaingan Dominan (Dominant), Posisi Persaingan Kuat (Strong), Posisi Persaingan Mendukung / Aman (Favourable), Posisi Persaingan Lemah (Weak), Posisi Persaingan Hilang Harapan (Avoid).

Langkah 10: Memperoleh matrik posisi SWOT REPSOL dengan cara memposisikan hasil SAP dan ETOP yang terlihat seperti berikut :

Gambar 3.3 :

Matrik Posisi SWOT

ETOP \ SAP	IDEAL	DEWASA	SPEKULATIF	GAWAT
Posisi Dominan	I	I	I	I
Posisi Kuat	I	I	I	D
Posisi Aman	I	I	D	D
Posisi Bertahan	I	D	D	D
Posisi Lemah	D	D	D	D
Posisi Hilang Harapan	D	D	D	D

Sumber : Suwarsono, 1994.

Langkah 11 : Memperoleh posisi invest atau divest sehingga manajemen dapat mengembangkan alternatif pengembangan atas dasar posisi yang berhasil diamati.

Analisis SWOT yang dilakukan diatas menunjukkan apa saja advantages dan disadvantages perusahaan dalam pasar persaingan ketat. Atas dasar rumusan SWOT yang dirinci diatas, manajemen dapat mengetahui bagaimana kemampuan dalam merencanakan pertumbuhan dan mengantisipasi masa depan.

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah kendala (constraint) yang ada dalam rangka pengembangan rencana yang telah dilakukan atas dasar

analisis SWOT yang dilakukan. Perencanaan yang baik selalu harus bersifat wajar dalam arti memperhatikan kendala-kendala yang ada, sepanjang kendala itu dapat diproyeksikan penanggulangannya.

3.2 GAMBARAN UMUM KASUS

Dalam bab ini akan diuraikan sekilas gambaran umum PT. STC beserta bidang fungsional yang ada seperti personalia, administrasi dan pemasaran. Sedangkan bidang fungsional pemasaran akan dibahas lebih khusus beserta permasalahan yang dihadapinya.

PT. STC adalah perusahaan modal dalam negeri yang berkantor pusat di Indonesia yang bergerak di bidang ekspor-impor.

Ekspor yang telah dijalankan meliputi produk kulit, furniture, minyak cengkeh, sepatu, bahan kimia industri. Untuk bagian ekspor PT. STC memiliki representative office di London (Inggris) dan Singapura serta didukung bagian ekspor di Jakarta.

Bagian impor di Jakarta terbagi beberapa divisi yaitu divisi plastic, divisi farmasi, divisi kulit, divisi karet dan divisi otomatis, yang masing-masing divisi dikepalai oleh seorang Product Manager. Product Manager bertanggung jawab atau penjualan total nasional. Untuk itu bagian impor didukung oleh 8 buah cabang yaitu Medan, Palembang, Lampung, Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya, Banjarmasin.

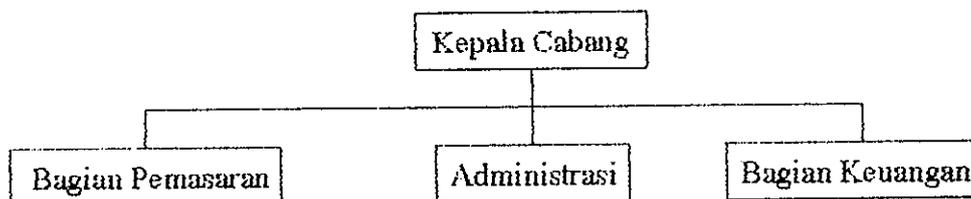
PT. STC Semarang mulai berdiri tahun 1974 yang diawali dengan divisi kulit. Pada awalnya hanya seorang kepala cabang yang merangkap penjualan produk, gudang masih kontrak. Kemudian tahun 1976 perusahaan

cukup baik berkembang dan membeli gudang di Jalan Kaligawe KM 5 No 36, yang sampai sekarang menjadi kantor dan gudang P.T. STC Semarang. Sekarang P.T. STC Semarang memiliki seorang Kepala Cabang sebagai pendiri sekaligus mengurus bagian ekspor, 3 orang tenaga penjualan, 3 orang tenaga administrasi dan keuangan, seorang personalia, 2 orang bagian gudang, 4 orang bagian pengiriman. Jenjang pendidikan karyawan yang ada dari S-1 sampai SD. Jam kerja untuk hari Senin-Jum'at mulai 08.00 WIB sampai 16.30 WIB, dengan waktu istirahat 12.00 WIB sampai 13.00 WIB, hari Sabtu jam kerja mulai 08.00 WIB sampai 12.00 WIB.

Bagian ekspor di kantor pusat didukung oleh Kepala Cabang P.T. STC Semarang untuk mencari produk-produk unggulan di Jawa Tengah yang memenuhi kualitas ekspor. Bagian impor didukung oleh 3 orang tenaga penjualan. Seorang tenaga penjualan khusus untuk pelumas dengan pendidikan S-1 Ekonomi, seorang tenaga penjualan khusus bahan kimia untuk kulit dengan pendidikan D-III Akademi Kulit, seorang lagi tenaga penjualan divisi lainnya merangkap Supervisor dengan pendidikan S-1 Teknik Kimia. Daerah operasi PT. STC Semarang meliputi seluruh Jawa Tengah

Gambar 3.4 :

Struktur Organisasi PT. Sukabumi Trading Coy Jawa Tengah



Sumber : PT. Sukabumi Trading Coy Jawa Tengah

Penjualan produk yang dilakukan P.T. STC Jawa Tengah dapat digambarkan sebagai berikut :

Bagian Ekspor :

1. Produk saing tangan kulit dari Yogyakarta.
2. Produk Furniture dari Jepara.

Bagian Impor :

1. Divisi otomotif / Pelumas REPSOL.
2. Divisi kulit dengan produk sodium sulfide, sodium hidrosulfide, mimosa, sodium acetate, finishing auxiliary, chromedual.
3. Divisi farmasi dengan produk vaseline putih, aerosil, lanolin.
4. Divisi plastic dengan produk cereclor S-52, PVC Resin emulsion, titanium dioxide, filter aid, kocnol onp, caustic soda flake.
5. Divisi karet dengan keadaan produk magnesium carbonate, phenolic resin, sintetic rubber, carbon black.

Divisi otomotif merupakan divisi termuda yang diawali dari penawaran P.T. Nicor Petroleum Spanyol sebagai produsen pelumas REPSOL yang sedang mencari agen di Indonesia. Penawaran tersebut langsung disambut baik oleh pihak P.T. STC sejalan dengan masih besarnya peluang penjualan pelumas sintesis berkualitas tinggi.

Kebutuhan pelumas untuk seluruh Indonesia sekitar 700 ribu kiloliter pertahun yang terbagi atas 62 % sektor industri, 37,9% otomotive dan

0,1% penerbangan. Kebutuhan ini masih belum dapat dipenuhi oleh pelumas mineral Pertamina. Kapasitas pengolahan minyak pelumas di Cilacap, Jakarta, Surabaya hanya sekitar 400 ribu kiloliter pertahun. Sisanya diperebutkan antara pelumas produk anggota Aspelindo (Assosiasi Minyak Pelumas Indonesia) dan Perdipi (Persatuan Distributor Pelumas Indonesia). Kebutuhan ini diperkirakan akan meningkat lagi seiring dengan mulai pulihnya ekonomi. Seiring dengan kebutuhan yang semakin bertambah dan masa perdagangan bebas akan mengakibatkan makin banyak merek pelumas yang diperdagangkan di Indonesia. Berikut ini informasi tentang beberapa merek pelumas yang ada di Indonesia dengan harganya :

Tabel 3.3

Daftar Harga Pelumas Motul di Indonesia, Tahun 1999

NO.	NAMA BARANG	KEMASAN	HARGA/ KEMASAN (RP)	HARGA/ DOS/DRUM (RP)
1.	Motul multi power 20w-50	20X 1 Liter	27,500	550,000
2.	Motul 6100 synergie 15w-50	20X 1 Liter	37,500	750,000
3.	Motul 6100 synergie 15w-50	12X 2 Liter	70,000	840,000
4.	Motul 6100 synergie 10w-40	12X 2 Liter	80,000	960,000
5.	Motul tekma mega X 15w-40	4X 5 Liter/ gallon	155,000	620,000
6.	Motul tekma mega X 15w-40	1X208 Liter/ Drum	20,000	4,160,000
7.	Motul hd.X 80w-90	12X 2 Liter	85,000	1,020,000
8.	Motul dexron III	12X 2 Liter	85,000	1,020,000
9.	Motul 300 V competition 15w-50	12X 2 Liter	175,000	2,100,000
10.	Motul 800 racing 2 T	12X 1 Liter	110,000	1,320,000
11.	Motul DOT.5.1 brake fluid	24X 0,5Liter	50,000	1,200,000
12.	Motul 510 powerlube	20X 1 Liter	21,500	430,000
13.	Motul 5100 ester 4T sae 15w-50	20X 1 Liter	27,500	550,000
14.	Motul 300V 4T factory line sae 15 w-40	20X 1 Liter	125,000	2,500,000

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 3.4

Daftar Harga Pelumas Repsol di Indonesia, Tahun 1999

NO	NAMA PRODUK	SAE	ISI PERDUS/ KEMASAN	HARGA SATUAN
1.	REPSOL ELITE FASTER	5W 50	12 x 1L	Rp 77.000
2.	REPSOL ELITE COMPETITION	5W 40	12 x 1L	Rp 72.000
3.	REPSOL ELITE MULTIVALVULAS	10W 40	12 x 1L	Rp 43.000
4.	REPSOL MOTO COMPETITION 2T		12 x 1L	Rp 53.000
5.	REPSOL MOTO SCOOTER 2T		12 x 1L	Rp 47.000
6.	REPSOL SINTETICO 2T		12 x 1L	Rp 41.000
7.	REPSOL MOTO SINTETICO 4T	10W 40	12 x 1L	Rp 41.000
8.	REPSOL ELITE NAUTICO 2T		12 x 1L	Rp 47.500
9.	REPSOL MOTO 4T	15W 40	12 x 1L	Rp 33.500
10.	REPSOL MOTO CADENAS		25 x 145ml	Rp 28.000
11.	REPSOL SUPER TURBO DIESEL (SHIPD)	16W 40	5 x 6L	Rp 150.000
12.	REPSOL CARTAGO MULTIGRADO EP	80W 90	12 x 1L	Rp 39.500
13.	REPSOL ATF 3		12 x 1L	Rp 42.000
14.	REPSOL ELITE MEGAFLUX	10W 30	12 x 1L	Rp 33.500
15.	REPSOL ELITE SUPER	20W 50	12 x 1L	Rp 33.000
16.	REPSOL SERIE 3	40W	5 x 5L	Rp 120.000
17.	REPSOL MULTIG DIESEL		185kg/205L	Rp 4.612.000
18.	REPSOL TURBO UHPD	10W 40	5 x 6L	Rp 300.000
19.	REPSOL LIQUIDO DE FRENOS		25 x 625ml	Rp 60.000

Sumber : PT. Sukabumi Trading Coy Jawa Tengah

PT STC memperkenalkan diri sebagai importir tunggal untuk pelumas REPSOL dengan melakukan beberapa promosi antara lain : spanduk, gantungan kunci, umbul-umbul, kaos, jaket, payung, stiker, poster, jam tangan,

pakaian kerja, topi, emblem yang diberikan kepada pelanggan pelumas REPSOL. Promosi juga dilakukan dengan bekerja sama berbagai pihak toko untuk pameran, memasang umbul-umbul pada beberapa event otomotive di Semarang dan Yogyakarta, menyewa stan di Café Fantasia (Citriland Semarang) , acara nonton bareng GP-500. Selain itu juga pernah diadakan kontrak berhadiah untuk toko atau distributor, dengan cara untuk pengambilan jumlah tertentu selama tahun 1999 akan memperoleh hadiah yang diberikan setelah kontrak terpenuhi.

Repsol merupakan pelumas kelas dunia yang sudah cukup terkenal dan teruji. Terkenal karena REPSOL memiliki tim yang tangguh dalam dunia GP-500 dan Rally Dunia. Teruji dari segi kualitas dengan standar pengujian yang diakui internasional, komitmen PT. Nicor Petroleum Spanyol untuk kualitas terlihat nyata dari API Service yang tercantum di kemasan pelumas dan mempunyai sertifikat ISO 9002 Kualitas pelumas REPSOL dan menghasilkan kepuasan pelanggan, hal ini akan mengakibatkan ada beberapa pihak yang berusaha memanfaatkan untuk mengambil keuntungan dengan cara memalsukan. P.T. STC berusaha melakukan pencegahan dengan cara membungkus pelumas REPSOL dengan shrink plastik berlogo P.T. Sukabumi Trading Coy. Proteksi ini juga menjaga agar tidak ada produk REPSOL dari Singapura atau Malaysia yang dijual di wilayah Indonesia . Proteksi ini juga selalu ditingkatkan untuk tidak memberi peluang kepada yang tidak baik

3.3 PENYAJIAN DATA DAN INFORMASI MANAJERIAL

Keberadaan posisi P.T. STC dalam pemasaran pelumas dan investasi terhadap keberadaan pesaing mutlak diperlukan untuk mendukung perumusan strategi pemasaran. Hal ini bukan saja untuk mempermudah dalam merumuskan strategi pemasaran yang akan diambil tetapi juga mengetahui KSF baik yang berasal dari internal maupun eksternal sebagai faktor penentu dalam memenangkan persaingan yang ada.

Peranan data sebagai informasi dalam merumuskan strategi pemasaran merupakan salah satu bagian yang penting. Data tersebut dapat membantu menunjukkan kelebihan dan kelemahan dari P.T. STC dibandingkan dengan pesaing

Hal ini perlu dicermati mengenai data informasi adalah memiliki keakuratan, kerelevanan dan kelengkapan dari data yang diperoleh. Ketiga syarat ini perlu diperhatikan, sebab tanpa keakuratan, kerelevanan dan kelengkapan data ini akan mengakibatkan perumusan strategi pemasaran P.T. STC akan mengalami penyimpangan. Akhirnya strategi pemasaran yang diterapkan akan mengakibatkan kegagalan.

Data yang baik sangat mendukung ketepatan pemilihan strategi pemasaran yang solid untuk menghadapi permasalahan dan tantangan di masa depan yang penuh dengan ketidakpastian. Paling tidak strategi tersebut dapat mengantisipasi dan meminimalkan dampak negatif akibat ketidakpastian yang ada pada P.T. STC.

Data dari penelitian terhadap responden secara ringkas dapat disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.5
Data Jumlah Bobot Tiap Key Success Factor
Untuk Strategic Advantage Profile

Key Success Factor	Jumlah
Perawatan mesin baik dan awet	68
Jarak penggantian panjang	63
Variasi produk banyak	59
Merek dagang terkenal	67
Tarikan kendaraan lebih cepat	63
Warna dan kejernihan menarik	53
Tidak mudah dipalsukan	52
Kekuatan packing	55
Harga murah	66
Discount memuaskan	75
Jangka waktu pembayaran panjang	72
Bonus hadiah langsung	67
Hadiah undian	56
Banyak beriklan di media	67
Komunikasi efektif dengan salesman	56
Ketetapan waktu pengiriman	56
Jangkauan pemasaran luas	59

Sumber : Data penelitian yang diolah, 1999

Data dan skala untuk Strategic Advantage Profile (SAP) secara ringkas dapat dilihat pada tabel 3.6 berikut ini :

Tabel 3.6

Data Jumlah Skala Tiap Key Success Factor
Untuk Strategic Advantage Profile

Key Success Factor	Jumlah
Perawatan mesin baik dan awet	4,46
Jarak penggantian panjang	4,07
Variasi produk banyak	4,20
Merek dagang terkenal	4,53
Tarikan kendaraan lebih cepat	4,60
Warna dan kejernihan menarik	3,47
Tidak mudah dipalsukan	3,66
Kekuatan packing	3,47
Harga murah	3,53
Discount memuaskan	2,67
Jangka waktu pembayaran panjang	2,73
Bonus hadiah langsung	1,66
Hadiah undian	1,46
Banyak beriklan di media	1,40
Komunikasi efektif dengan salesman	3,40
Ketepatan waktu pengiriman	3,20
Jangkauan pemasaran luas	3,60

Sumber : Data penelitian yang diolah, 1999

Dari data awal ditinjau dari Strategic Advantage Profile (SAP) semua responden berpendapat bahwa Key Success Factor (KSF) untuk bobot dalam distribusi pelumas sintetis yang mendapat perhatian sangat penting adalah discount memuaskan, jangka waktu pembayaran panjang, perawatan mesin baik dan awet, merek dagang terkenal, bonus hadiah langsung, harga murah, jarak penggantian panjang, banyak beriklan di media, tarikan kendaraan lebih cepat. Sedangkan bobot faktor jangkauan pemasaran luas, variasi produk banyak, hadiah undian, komunikasi efektif dengan salesman, ketepatan waktu pengiriman,

kekuatan packing, warna dan kejernihan menarik, tidak mudah dipalsukan mendapat penilaian prioritas berikutnya oleh seluruh responden.

Untuk penilaian responden mengenai Key Success Factor (KSF) terhadap REPSOL dibandingkan dengan pesaing bahwa sebagian besar berpendapat tarikan kendaraan lebih cepat, merek dagang terkenal, perawatan mesin baik dan awet, variasi produk banyak, jarak penggantian panjang, tidak mudah dipalsukan, jangkauan pemasaran luas, harga murah, warna dan kejernihan menarik, kekuatan packing, komunikasi efektif dengan salesman, ketepatan waktu pengiriman mendapatkan penilaian lebih baik dibandingkan pesaing. Adapun penilaian terhadap KSF jangka waktu pembayaran panjang, discount memuaskan bonus hadiah langsung, hadiah undian, banyak beriklan di media sebagian besar responden memberikan pendapat kurang baik. Untuk itu KSF ini harus mendapatkan perhatian serius. Terutama adanya target volume penjualan pelumas RESPOL pada P.T. STC Jawa Tengah.

Sedangkan data dari bobot untuk Environmental Opportunity Element (EOE) dalam distribusi pelumas sintesis secara ringkas dapat dilihat pada tabel 3.7. berikut ini. Sedangkan data yang lebih lengkap ada pada lampiran D.

Tabel 3.7.
Data jumlah Bobot Tiap KSF Untuk EOE.

Environmental Opportunity Element	Bobot
Luas Pasar	61
Peraturan Pemerintah	68
Kemajuan teknologi	41

Sumber : Data penelitian yang diolah, 1999

Untuk data dari skala untuk EOE secara ringkas dapat dilihat pada tabel 3.8 berikut ini. Sedangkan data yang lengkap terdapat pada lampiran E.

Tabel 3.8.

Data Jumlah Skala Tiap KSF Untuk EOE

Enviromental Opportunity Element	Skala
Luas Pasar	3,27
Peraturan Pemerintah	3,73
Kemajuan Teknologi	4,53

Sumber : Data penelitian yang diolah, 1999

Dari data awal pendapat responden mengenai EOE untuk bobot sebagian besar responden memberikan penilaian bahwa peraturan pemerintah dan luasnya pasar merupakan peluang prioritas berikutnya.

Untuk penilaian skala untuk EOE terhadap RESPOL kebanyakan responden menilai bahwa kemajuan teknologi, peraturan pemerintah, luasnya pasar dapat dimanfaatkan dengan baik oleh P.T. STC.

Sedangkan penyajian data dari bobot untuk ETE dalam distribusi pelumas secara ringkas dapat dilihat pada tabel 3.9 berikut ini. Adapun data selengkapnya ada di lampiran D.

Tabel 3.9
Data Jumlah Bobot Tiap KSF Untuk Environmental Threat Element

Environmental Threat Element	Bobot
Pertumbuhan	36
Ekonomi	49
Daya beli	68
Transportasi	52

Sumber : Data penelitian yang diolah, 1999.

Sedangkan data dari skala untuk ETE dapat dilihat pada tabel 3.10 berikut ini. Adapun data selengkapnya ada di lampiran E.

Tabel 3.10
Data Jumlah Skala Tiap KSF Untuk Environmental Threat Element.

Environmental Threat Element	Skala
Pertumbuhan	2,47
Ekonomi	1,60
Daya beli	1,33
Transportasi	1,33

Sumber : Data penelitian yang diolah, 1999.

Dari data awal mengenai pendapat responden terhadap ETE untuk bobot sebagian besar berpendapat bahwa daya beli masyarakat menurun, bisnis industri dan transportasi menurun, kondisi ekonomi dan politik tidak stabil merupakan ancaman yang perlu mendapat perhatian serius dalam distribusi pelumas sintetis. Sedangkan untuk pertumbuhan pasar rendah untuk prioritas berikutnya.

Sedangkan pendapat responden terhadap ETE untuk skala faktor pertumbuhan pasar rendah, kondisi ekonomi dan politik tidak stabil. Bisnis industri dan transportasi menurun, daya beli masyarakat menurun merupakan ancaman yang harus diantisipasi sehingga dampak negatif terhadap P.T. STC dapat dikurangi menjadi sekecil mungkin.

BAB IV

ANALISIS POSISI MANAJERIAL

Dari hasil analisis dan perhitungan data yang tersaji dalam lampiran II, III, diperoleh bahwa SAP berada pada posisi aman. Sedangkan hasil analisis dan perhitungan data untuk ETOP (lampiran D, E) yang meliputi EOE (peluang) dan ETE (ancaman) diperoleh posisi ideal.

Secara ringkas hasil analisis dan perhitungan SAP dapat dilihat pada tabel 4.1 dibawah ini :

Tabel 4.1

Analisis Strategic Advantage Profile (SAP)

No	Key Success Factor	Bobot	Skala	Nilai
1	Perawatan mesin baik dan awet	68	4,46	303,28
2	Jarak penggantian panjang	63	4,07	256,41
3	Variasi produk banyak	59	4,20	247,80
4	Merek dagang terkenal	67	4,53	303,51
5	Tarikan kendaraan lebih cepat	63	4,60	289,80
6	Warna dan kejernihan menarik	53	3,47	183,91
7	Tidak mudah dipalsukan	52	3,66	190,32
8	Kekuatan packing	55	3,47	190,85
9	Harga murah	66	3,53	232,98
10	Discount memuaskan	75	2,67	200,25
11	Jangka waktu pembayaran panjang	72	2,73	196,56
12	Bonus hadiah langsung	67	1,66	111,22
13	Hadiah undian	56	1,46	81,76
14	Banyak beriklan di media	67	1,40	93,80
15	Komunikasi efektif dengan salesman	56	3,40	190,40
16	Ketepatan waktu pengiriman	56	3,20	179,20
17	Jangkauan pemasaran luas	59	3,60	212,40
		1054		3464,45

Sumber :Data penelitian yang diolah,1999

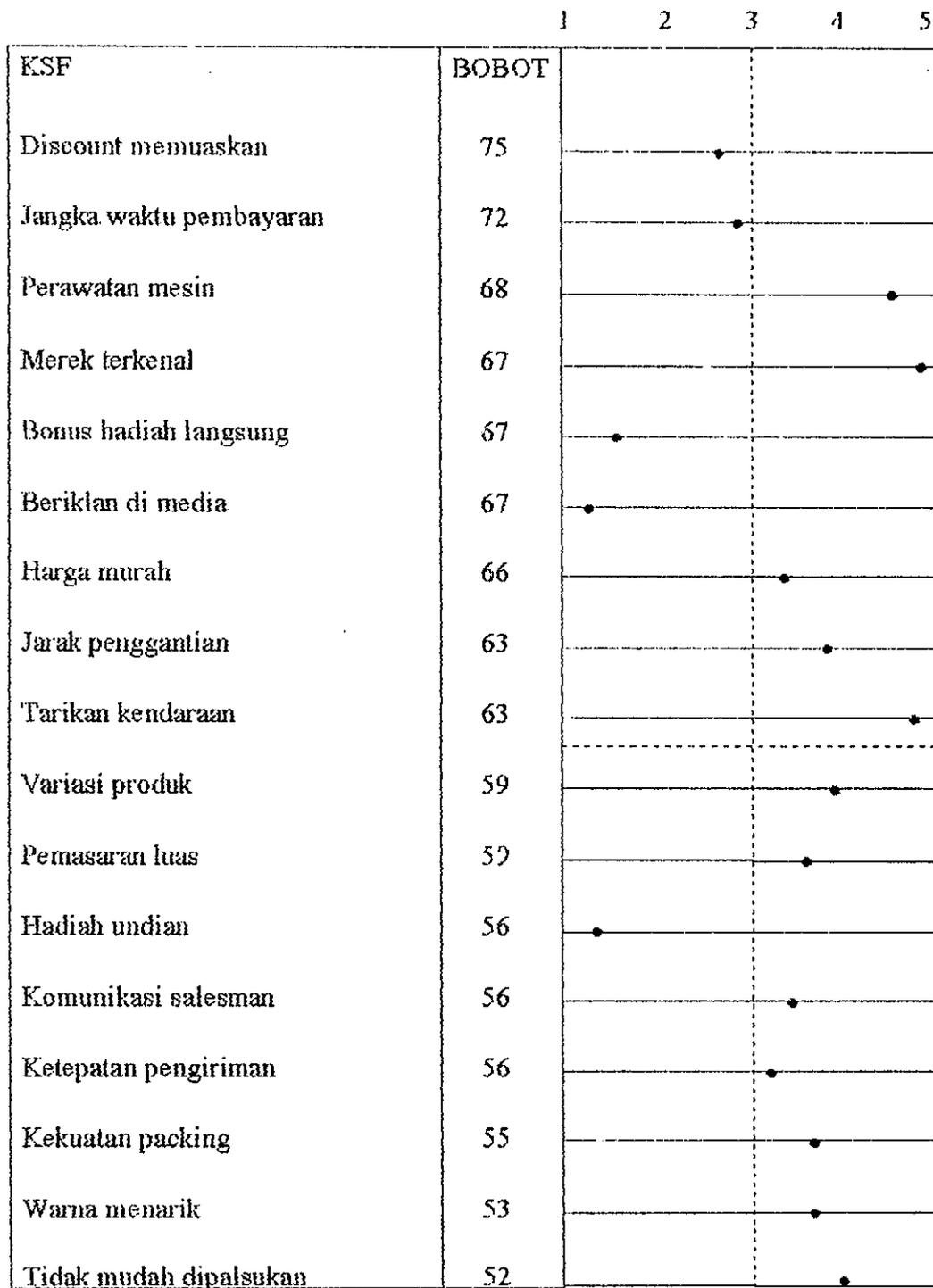
Hasil analisis dan perhitungan untuk SAP diperoleh nilai 3,29 berarti termasuk dalam posisi aman yang mempunyai interval kelas 3,00–3,67 (lampiran F). Dengan posisi aman ini paling tidak PT.STC menguasai pilihan alternatif strategi pemasaran yang cukup luas.

Dari tabel 4.1 dapat diuraikan bahwa penilaian responden terhadap KSF dalam distribusi pelumas untuk SAP (bobot) KSF discount memuaskan mendapat bobot tertinggi yaitu sebesar 75. Hal ini berarti KSF tersebut menjadi pertimbangan utama bagi responden untuk melakukan pembelian produk pelumas.

Sedangkan KSF jangka waktu pembayaran panjang menjadi prioritas kedua. Perawatan mesin baik dan awet menjadi prioritas ketiga. Merek dagang terkenal, bonus hadiah langsung dan banyak beriklan di media merupakan prioritas keempat. Harga murah menjadi prioritas kelima. Jarak penggantian panjang dan tarikan kendaraan lebih cepat menjadi prioritas keenam. Variasi produk banyak dan jangkauan luas menjadi prioritas ketujuh. Hadiah undian, komunikasi efektif dengan salesman dan ketepatan waktu pengiriman menjadi prioritas kedelapan. Kekuatan packing menjadi prioritas kesembilan. Warna dan kejernihan menarik menjadi prioritas kesepuluh. Adapun prioritas terakhir adalah tidak mudah dipalsukan.

Untuk lebih menjelaskan bagaimana pendapat responden terhadap KSF baik bobot dan skala SAP yang dimiliki oleh PT. STC dibandingkan dengan pesaing maka dapat dibuat gambar dari skala seperti terlihat pada gambar 4.1 berikut ini :

Gambar 4.1
 Penilaian KSF (SAP) Untuk Skuta PT.STC



Sumber : Data penelitian yang diolah, 1999

Hasil dari gambar 4.1 menunjukkan, bahwa secara keseluruhan rata-rata KSF dari PT.STC adalah baik untuk KSF tarikan kendaraan lebih cepat, merek dagang terkenal, perawatan mesin baik dan awet, variasi produk banyak, jarak penggantian panjang.

Sedangkan penilaian terhadap KSF tidak mudah dipalsukan, jangkauan pemasaran luas, harga murah, warna dan kejernihan menarik, kekuatan packing, komunikasi efektif dengan salesman, ketepatan waktu pengiriman sedikit di atas rata-rata.

Adapun penilaian responden terhadap KSF jangka waktu pembayaran panjang, discount memuaskan, bonus hadiah langsung, hadiah undian, banyak beriklan di media ternyata kurang baik.

Berikut secara ringkas hasil analisis dan perhitungan ETOP dapat dilihat pada tabel 4.2 dari tabel 4.3 dibawah ini :

Tabel 4.2

Environmental Opportunity Element

No	Environmental Opportunity Element	Bobot	Skala	Nilai
1	Pasar masih luas	61	3,27	199,47
2	Peraturan pemerintah mendukung	68	3,73	253,64
3	Kemajuan teknologi informasi	41	4,53	185,73
		170		638,84

Sumber : Data penelitian yang diolah, 1999

Tabel 4.3

Environmental Threat Element

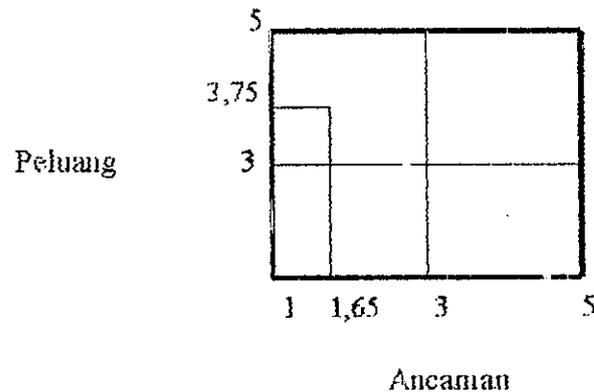
No	Environmental Threat Element	Bobot	Skala	Nilai
1	Pertumbuhan pasar rendah	36	2,47	88,92
2	Kondisi ekonomi dan politik tidak stabil	49	1,60	78,40
3	Daya beli masyarakat menurun	68	1,33	90,44
4	Bisnis industri dan transportasi menurun	52	1,53	79,56
		205		337,32

Sumber : Data penelitian yang diolah, 1999

Hasil analisis dan perhitungan untuk ETOP diperoleh nilai EOE = 3,75 dan nilai ETE = 1,65. Hal ini berarti bisnis distribusi pelumas import merupakan bisnis ideal karena peluang cukup besar dan ancaman cukup kecil lebih jelas lagi dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut ini :

Gambar 4.2 :

Posisi ETOP Terhadap FT. STC



Sumber : Data penelitian yang diolah, 1999

Hasil analisis dan perhitungan SAP dan ETOP maka dengan diplotkan dalam matrik SWOT akan diperoleh posisi PT. STC pada keadaan aman dan ideal. Maka strategi yang baik diterapkan adalah strategi investasi

BAB V

FORMULASI STRATEGI

5.1 PREDIKSI PERUBAHAN EKSTERNAL

Manajemen perusahaan atau pengambil keputusan harus membuat berbagai pertimbangan atas kejadian pada lingkungan perekonomian dimana mereka berada. Pertimbangan ini akan sangat bermanfaat untuk memperkirakan arah perkembangan ekonomi, yang akan berpengaruh pula terhadap kinerja perusahaan. Perekonomian dunia yang dipengaruhi arus globalisasi membuat Indonesia harus membuka diri terhadap masuknya produk-produk dari luar negeri. Persaingan sudah menjadi suatu keadaan yang tidak dapat dihindari khususnya di bidang bisnis distribusi pelumas.

Kondisi persaingan yang semakin ketat membuat perusahaan-perusahaan yang terlibat di dalam bisnis distribusi pelumas harus bekerja keras agar keberadaan mereknya tetap digunakan oleh pelanggan-pelanggannya. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat bersifat pasif dan reaktif dalam menjalankan bisnisnya. Manajemen perusahaan harus mulai berpikir antisipatif dan strategik untuk menjadi perusahaan yang benar-benar kuat serta mampu memenangkan persaingan.

Usaha menuju perusahaan yang benar-benar kuat, manajemen perusahaan diwajibkan untuk mengubah pola berpikir yang hanya mencari keuntungan jangka pendek, menjadi berpikir strategik. Salah satunya adalah

melaksanakan strategi yang telah dirumuskan berdasarkan dari hasil analisis SWOT yaitu strategi investasi.

5.2 STRATEGI INVESTASI

Strategi investasi adalah strategi bersaing berusaha mengembangkan perusahaan sesuai dengan ukuran besaran yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Ada beberapa strategi investasi yang dapat diterapkan oleh PT. Sukabumi Trading Coy Jawa Tengah berdasarkan hasil penelitian, strategi tersebut akan diuraikan sebagai berikut :

5.2.1. Konsentrasi

Strategi ini cukup sesuai untuk PT. Sukabumi Trading Coy Jawa Tengah yang baru berkecimpung di bidang distribusi pelumas. Strategi konsentrasi ini mengarahkan sumber daya dan dana yang dimiliki untuk mengembangkan bisnis dalam pasar tertentu.

Banyaknya pelanggan yang mengakui merek pelumas Repsol dan kualitas bisa diandalkan, dapat dijadikan dasar perusahaan untuk meningkatkan pembelian produk dari pelanggan yang sudah dimiliki, yang dapat dilakukan melalui :

- a. Meningkatkan jumlah pembelian pelanggan dengan memberikan discount tambahan yang disesuaikan dengan jumlah pembelian, memberikan hadiah-hadiah untuk kontrak pembelian dengan jumlah tertentu.
- b. Meningkatkan aktivitas untuk melakukan komunikasi dan pendekatan kepada pelanggan lebih intensif, memperhatikan masalah yang dialami pelanggan.

- c. Memperkenalkan penggunaan lain dari produk dengan berbagai kelebihannya, memperkenalkan inovasi produk baru.

Strategi investasi dapat juga dilakukan perusahaan untuk menarik pelanggan yang dimiliki pesaing dengan cara :

- a. Menggiatkan promosi produk terutama kepada konsumen pemakai dengan memberikan pameran pada acara-acara yang berkaitan dengan otomotif.
- b. Menyediakan kelengkapan variasi produk yang mendukung perkembangan teknologi produk otomotif.
- c. Mengadakan pendekatan kepada bengkel-bengkel resmi otomotif tertentu, dengan memberikan contoh untuk diuji coba dan jika hasilnya memuaskan dimintakan pernyataan resmi.

Perusahaan juga dapat memiliki mencoba menarik calon pembeli baru yang selama ini belum menjadi konsumen perusahaan dan belum menjadi pelanggan pesaing, yang dapat dilakukan dengan cara :

- a. Mempromosikan produk melalui media-media baru yang cukup eksklusif meskipun tidak begitu berhubungan dengan otomotif.
- b. Mengadakan pendekatan kepada bengkel-bengkel resmi produk otomotif yang baru untuk mendapatkan rekomendasi dari bengkel resmi tersebut.

Strategi konsentrasi sangat sesuai untuk pasar sasaran yang dituju tidak begitu mudah mengalami kejenuhan dan pasar terus berkembang. Terlebih lagi jika perusahaan dapat membangun keunggulan khas dan mempertahankannya terhadap pesaing.

5.2.2. Perluasan Pasar

Bila manajerial kurang leluasa dengan pilihan strategi konsentrasi, terbuka kemungkinan untuk menerapkan strategi perluasan pasar, baik dalam pengertian wilayah maupun segmen pasar yang dituju. Biasanya strategi ini menempati pilihan kedua setelah strategi konsentrasi. Strategi perluasan pasar mengandung risiko kecil setelah strategi konsentrasi. Bahkan karakter, keunggulan, kelemahan, konteks yang berlaku pada strategi konsentrasi dalam batas tertentu juga berlaku pada strategi perluasan pasar. Oleh karena itu, manajer seringkali memadukan kedua macam strategi tersebut.

Strategi perluasan pasar pada dasarnya berusaha menambah jangkauan pemasaran. Perusahaan dapat melakukan strategi ini dengan menambah jaringan distribusi atau langganan di tiap-tiap kota di Jawa Tengah. Tentu saja hal ini perlu dukungan sumber daya dan kendaraan untuk melakukan kanvas di area Jawa Tengah.

Perluasan pasar dapat juga dilakukan dengan mengembangkan produk-produk baru yang memiliki daya tarik untuk kelompok konsumen tertentu. Produk pelumas khusus untuk industri-industri cukup potensial untuk dicoba oleh perusahaan.

BAB VI

PENUTUP

6.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan dalam bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Analisis faktor internal terhadap STC sebagai agen pelumas Repsol menghasilkan nilai 3,29 yang berarti bahwa posisi STC berada pada posisi aman dibandingkan pelumas Motul. Sedangkan dari faktor eksternal nilai tertimbang peluang 3,75 dan ancaman 1,65. Hal ini berarti bisnis distribusi pelumas import merupakan bisnis ideal karena peluang cukup besar dan ancaman cukup kecil.
2. Hasil analisis faktor internal terlihat bahwa STC memiliki keunggulan kualitas produk dan merk dagang yang terkenal. Sedangkan kelemahan STC adalah kebijakan harga yang masih belum dapat memuaskan pelanggan dan hadiah promosi yang masih kurang memuaskan pelanggan. Kedua kelemahan ini perlu diperhatikan dan diperbaiki karena mendapat pembobotan yang cukup besar.
3. Hasil analisis matriks SWOT terhadap STC, terlihat bahwa posisi STC berada pada kelompok ideal dan posisi SAP pada kelompok aman. Sehingga strategi yang tepat untuk dikembangkan adalah Strategi Investasi / Pertumbuhan Strategi Investasi memiliki beberapa alternatif strategi dan yang

cukup sesuai untuk dikembangkan oleh STC adalah konsentrasi dan perluasan pasar.

6.2. IMPLIKASI STRATEGIS

Dari hasil analisis di atas, untuk meningkatkan penjualan Repsol maka dalam menetapkan strategi pemasaran, STC harus berlandaskan pada faktor-faktor yang mempengaruhi konsumen dalam melakukan pembelian. Untuk itu implikasi strategis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. PT. Sukabumi Trading Coy perlu mengadakan program promosi baik dalam bentuk hadiah ataupun penambahan discount untuk suatu periode tertentu dengan menekankan pembelian dalam jumlah relatif banyak.
2. Perusahaan perlu beriklan di media yang eksklusif sesuai dengan sasaran potensial padar oli Repsol adalah penggemar otomotif, pemilik mobil berteknologi tinggi, penggemar grand prix dan konsumen pelumas yang lebih mempertimbangkan kualitas daripada harga.
3. Perusahaan dapat melakukan perluasan pasar dengan menambah sarana distribusi atau menambah jenis produk Repsol yang lain tanpa mengabaikan kualitas produk.

DAFTAR PUSTAKA

- Basu Swasta DH dan Irawan, 1986, **Manajemen Pemasaran Modern**, Liberty, Yogyakarta
- Dandelilin, 1991, "Peranan Strategi Operasi Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perusahaan", **Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia**, No 1 Tahun VI 1991, BPFE, Yogyakarta
- Jain,C.S., 1990, **Marketing Planning and Strategy**, 3rd edition Boston, South Western Publishing Coy
- Jurnal Manajemen Prasetya Mulya** vol IV no 7, Februari 1997 Kottler,P., "Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control", 7th edition, New Jersey, 1991
- Masri Singarimbun dan Sofian Efendi, 1995, **Metode Penelitian Survei**, LP3ES
- Porter,M.E., 1992, **Competitive Advantage : Creating and sustaining Superior Performance**, New York, Coelier Macnullan Publisher
- Robert,B.W., "Customer Value : The Next Source for Competitive Advantage", **Journal of Academy of Marketing Science**, vol 25, 1997
- Suwarsono, 1994, **Manajemen Strategik : Konsep, alat analisa dan Konteks**, UUP AMP YKPN, Yogyakarta
- Urban, G.L. and Star,S.H, 1991 **Advanced Marketing Strategic**, Prentice Hall International Inc, New Jersey
- Winardi, 1991, **Pengantar tentang Riset Pemasaran**, CV Mandar Maju

LAMPIRAN A Kuesioner dan Lembar Jawaban Kuesioner

KUESIONER I

NO. URUT RESPONDEN

1. ASPEK IDENTITAS PELANGGAN :
 1. Nama Toko :
 2. Alamat :
 3. Nama Responden :
 4. Status :
 5. Umur :
 6. Jenis Kelamin :
 7. Nomor Telepon :
 8. Media Informasi :
 9. Hobby :
10. Selain usaha distribusi pelumas, apakah anda memiliki usaha lain ?
11. Berapa hasil penjualan pelumas perbulannya ?
Pelumas Mineral : Rp / Bulan
Pelumas Sintetik : Rp / Bulan
12. Berapa lama anda menekuni bidang pelumas yang anda jual ?
13. Berapa jumlah merek pelumas yang anda jual ?
14. Sebutkan keuntungan menjual pelumas Sintetik dibandingkan pelumas Mineral !
15. Sebutkan keuntungan menjual pelumas Mineral dibandingkan pelumas Sintetik !

16. Dimana anda pertama kali mengenal produk REPSOL ?

17. Berapa prosentase omset Repsol anda rata-rata ?

II. Aspek Perilaku Pelanggan

1. Dalam membeli pelumas, cobalah beri nilai faktor dibawah ini berdasarkan pertimbangan kepentingan menurut perusahaan anda ?

Adapun skala Nilainya adalah :

SANGAT PENTING : 5
PENTING : 4
NETRAL : 3
TIDAK PENTING : 2
SANGAT TIDAK PENTING : 1

FAKTOR	BOBOT
Perawatan mesin baik dan awet	
Jarak penggantian panjang	
Variasi produk banyak	
Merek dagang terkenal	
Tarikan kendaraan lebih cepat	
Warna dan kejernihan menarik	
Tidak mudah dipalsukan	
Kekuatan packing	
Harga murah	
Discount memuaskan	
Jangka waktu pembayaran panjang	
Bonus hadiah langsung	
Hadiah undian	
Banyak beriklan di media	
Komunikasi efektif dengan salesman	

Ketepatan waktu pengiriman	
Jangkauan pemasaran luas	
Faktor-faktor lainnya, sebutkan	
.....	
.....	

2. Bagaimana penilaian perusahaan anda tentang faktor yang dimiliki PT.

Sukabumi Trading Coy dibanding pesaing ?

Berilah persetujuan perusahaan anda dengan penjenjangan

SANGAT BAIK : 5
 BAIK : 4
 NETRAL : 3
 TIDAK BAIK : 2
 SANGAT TIDAK BAIK : 1

FAKTOR	NILAI
Perawatan mesin baik dan awet	
Jarak penggantian panjang	
Variasi produk banyak	
Merek dagang terkenal	
Tarikan kendaraan lebih cepat	
Warna dan kejernihan menarik	
Tidak mudah dipalsukan	
Kekuatan packing	
Harga murah	
Discount memuaskan	
Jangka waktu pembayaran panjang	
Bonus hadiah langsung	

Hadiah undian	
Banyak beriklan di media	
Komunikasi efektif dengan salesman	
Ketepatan waktu pengiriman	
Jangkauan pemasaran luas	
Faktor-faktor lainnya, sebutkan	
.....	
.....	

3. Dibawah ini adalah faktor eksternal yang berpengaruh terhadap peluang usaha pelumas. Cobalah beri bobot faktor dibawah ini berdasarkan pertimbangan kepentingan perusahaan anda.

Adapun Skala Bobotnya adalah :

- SANGAT PENTING : 5
- PENTING : 4
- NETRAL : 3
- TIDAK PENTING : 2
- SANGAT TIDAK PENTING : 1

FAKTOR	BOBOT
Pasar masih luas	
Peraturan pemerintah mendukung	
Kemajuan teknologi informasi	
Faktor-faktor lainnya, sebutkan	
.....	
.....	

4. Berikanlah penilaian perusahaan anda tentang faktor eksternal (peluang) yang mempunyai pengaruh pada PT. Sukabumi Trading

Coy, bagaimana penilaian perusahaan anda terhadap peluang yang dapat dimanfaatkan oleh PT. Sukabumi Trading Coy dibandingkan pesaing ?

Berilah persetujuan perusahaan anda dengan penjenjangan sebagai berikut :

SANGAT BAIK : 5
 BAIK : 4
 NETRAL : 3
 TIDAK BAIK : 2
 SANGAT TIDAK BAIK : 1

FAKTOR	BOBOT
Pasar masih luas	
Peraturan pemerintah mendukung	
Kemajuan teknologi informasi	
Faktor-faktor lainnya, sebutkan !	
.....	
.....	

5. Dibawah ini adalah faktor eksternal yang berpengaruh terhadap ancaman usaha pelumas, cobalah beri bobot faktor dibawah ini berdasarkan pertimbangan kepentingan perusahaan anda ?

Adapun Skala Bobotnya adalah :

SANGAT PENTING : 5
 PENTING : 4
 NETRAL : 3
 TIDAK PENTING : 2
 SANGAT TIDAK PENTING : 1

FAKTOR	BOBOT
Pertumbuhan pasar rendah	
Kondisi ekonomi dan politik tidak stabil	
Daya beli masyarakat menurun	
Bisnis industri dan transportasi menurun	
Faktor-faktor lainnya, sebutkan !	
.....	
.....	

6. Dibawah ini adalah faktor eksternal yang berpengaruh terhadap ancaman usaha PT. Sukabumi Trading Coy.

Bagaimana penilaian perusahaan anda tentang faktor tersebut terhadap antisipasi yang dilakukan PT. Sukabumi Trading Coy dibandingkan pesaing ?

Berilah persetujuan perusahaan anda dengan penjenjangan nilai sebagai berikut :

SANGAT BAIK : 5
 BAIK : 4
 NETRAL : 3
 TIDAK BAIK : 2
 SANGAT TIDAK BAIK : 1

FAKTOR	BOBOT
Pertumbuhan pasar rendah	
Kondisi ekonomi dan politik tidak stabil	
Daya beli masyarakat menurun	
Bisnis industri dan transportasi menurun	
Faktor-faktor lainnya, sebutkan !	
.....	
.....	